

実践型マーケティングマネジメント

第11回

工務店にとってのリスク・リバーサルの本質



経営を圧迫する急激な職人不足と販促費の増加。仕事をつくるための販促費の捻出のために、職人の賃金を抑え、結果として、仕事が取れても仕事をする職人がいなくなるという悪循環にはまる。すみれ建築工房（兵庫県神戸市）の高橋剛志社長は、販促費にかかる経費を職人のために回すことで、経営意識の高い職人を強みとしたインバウンド・マーケティングを実践し、業界の抱える悪循環の克服に取り組んでいる。その極意を全12回の連載で伝えていただく。最終回に向けて残り一回に迫った今回は、工務店のリスク・リバーサルの本質を考察。（編集部）



高橋 剛志 たかはし たけし

すみれ建築工房（神戸市）代表。大工。自身の苦しい経験から、職人が安心して将来設計を考えられる環境こそ工務店を強くすると実感。マーケティング理論を職人に教えることで、最大の顧客接点である職人自ら営業の役目を果たしてくれると実践し、広告・販促なしで5億円の売上を達成。社員向け勉強会からスタートした「職人起業塾」は、口コミで広がり他社社員、JBN京阪神など多くのネットワークを巻き込む動きとなり国交省公認教育事業に認可されている。住宅に加え、店舗設計も多く手掛ける。社員20人。

攻と守

前号では、江戸商人の教えを元にLTV（顧客生涯価値）を享受することで、販促反響による競合他社との新規客の獲得競争ではなく、紹介・リピートによる安定的な受注を得ることができること、そのために必要な工務店としての立ち位置と市場限定、自社独自のマーケットとも言えるコミュニティを形成する為の経営資源の掘り起こしについて書き進めました。世界で最も長寿命の企業が多い国である日本ならではの、経営・マネジメントでは温故知新の概念が大きな効果を発揮すると思っています。顧客リストをフル活用して、全く売り込みをしなくても信頼に裏付けられた顧客から次々に注文を得られるようになるのはマーケティングの一つの理想ですが、とはいえ、新たな顧客とのご縁を繋ぐことが出来なければ徐々に衰退してしまうのも事実。ぬるま湯のブルーオーシャンにどっぷり浸かり切るのは変化の激しい現代においては自社のサービス、商品の陳腐化を招きかねません。競争原理の中にもある程度の重心を残しつつ、常にブラッシュアップを意識して競争に勝てる実力を保つことが既存顧客に提供するバリューにも繋がると考えています。そしてビジネスに限らず、ゲーム、勝負事の全般において競争に勝つにはオフェンスとディフェンスの両方が必要で、そのバランスが崩れると思わぬところで足を掬われて負けを喫するものです。マーケティングは攻めのコンテンツを考えることが多いですが、今回は防御、リスク・リバーサルについて考えてみたいと思います。

情報革命とリスク回避

情報化社会への革命とも言えるほどの大きな時代の変化は消費者の意識を大きく変えました。これまでマスメディアから一方的に流される情報に頼るしかなかったのが誰でも情報の検索が出来るようになり、SNSではこれまでとは全く違う新たな視点からの情報発信を見ることが出来ます。私達の様な中小零細企業にも情報を発信すれば消費者の目に止まる可能性が生ま

れたのは喜ぶべきことではありますが、同時にウェブ上に流れている情報に騙される危険性も高まりました（中にはフェイクニュースに代表される悪質なものもあります）。悪徳訪問販売の会社のウェブサイトを見ても立派な経営理念を掲げていることを鑑みれば手放しで喜べない部分があることも否めません。

結局、玉石混交の情報過多の時代では何を信じれば良いか分からなくなり、考えることが面倒になった時点で人は無難な選択を行います。代表的なのが圧倒的な宣伝、告知を背景にした大企業＝安心という構図で、小規模事業者へのリスクを回避する傾向が強まるのではないのでしょうか。

実際は大手ハウスメーカーでの家づくりは私達の様な地場の工務店が施工を行いますし、規格化されたプランの中でパターン変更の様な設計で千差万別の人それぞれの暮らし方に焦点が合うのかは疑問です。何より莫大な宣伝広告費と総合展示場での営業経費が住宅の費用に上乘せされて高価格になってしまうのは冷静に考えると随分と馬鹿げています。もの作りであるはずの建築が物売りのプロである販売会社によって大きなシェアを握られているのは釈然としませんが、それでも、それを安心を買う費用だと考える消費者が多いのが現実です。

購買の価値基準に立ち返れば

そんな大手企業に対抗すべく、私たちも小さな企業なりに自分たちの強みを見出し、磨き、声高にアピールを行います。しかし、一般消費者目線で見たときに大手企業と中小零細の事業所を強みで比較すると私たちが声を張り上げるほど陳腐に映るのではないのでしょうか。弱い犬ほどよく吠えると言いますが、住宅のみに限らず高額商品を購入する時のそもそもの価値基準が安心・保証だとすれば、資本金の脆弱な小さな会社が、自社の信頼性を大きな声で叫ぶほど消費者の目には怪しく映る可能性もあると認識するべきだと思うのです。

では、どうすべきか？ その解は人の購買行動の本質に判断基準を引き戻すことだと思っています。よく耳にするデータですが、住宅産業研究所が行った「契約した住宅企業を選んだ

決め手は何か」というアンケートによると、

- 1位 耐震・耐久・省エネ等の性能が優れている
- 2位 営業マンの人柄・態度
- 3位 外観やインテリアのデザイン

とのこと。この結果から見れば、性能を担保できる一定の技術的な知識、施工力の水準を満たして、信頼に値する人が窓口を務めれば事業所の規模はそれほど重要視されないことになります。

そして人を攻撃する時、人は意図せず欺瞞に陥りやすく、嘘でなくても他社の欠点を大げさにあげつらいがち。情報提供ならいいですが、他社の悪口を聞くのは聞いている人にとって気持ちの悪いものではありません。自社の強みとともに、正直に弱みを先に公開した方が人柄として好意的にとらえられ、耳障りの良いことばかりを並べ立てるより信頼性は高くなると考えています。住宅業界の競争原理の中において勝つには周囲から信じられる人物像になるべき。正直で真摯な態度をもちながら、前回書いた顧客の立場に立つことができる構造的なポジショニングを伝えることで、本来購買でなく家づくりのパートナー探しである建築工事の依頼先を選ぶ判断を本質的な価値基準に引き戻せるのではないのでしょうか。

リスク・リバーサルの本質はクレーム公開

マーケティングの世界ではリスク・リバーサルというと返金保証等の購入後の見間違いや不具合等、納得できない場合に代金を返還することで購買時のハードルをなくすことを指すことが多かったですが、今の時代は少し意味合いが変わってきたと感じています。

分かりやすい例では数年前の同時期にマクドナルドとペヤングで起こった異物混入事件。マクドナルド社はCEOが記者会見で申し開きをしましたが社内通達を出す程度の対応しか取らずに販売を続け、消費者からの信頼を失って赤字に転落するまで販売実績を落としました。対してペヤング社は自らの非を認め、出荷している全ての商品を引き上げて在庫品と共に全て焼却処分とし、製造ラインの見直しを行い半年近く販売を中止、経営的に大きな痛手を受けながらも、発売を再開すればインスタント焼きそばのシェアでトップに躍り出るほど復調したのです。まさにリスクをリバーサルした事例ですが、今の世の中の風潮に適応するならば、自らの弱み、至らぬ点を明らかにすることが消費者から信頼を得る上で非常に重要になってきます。職人起業塾ではクレーム公開を強く推奨していますし、私自身もお客様に苦言を呈される度にブログでその原因と今後の対策を書き記す様にしています。

マーケティングにおける リスク・リバーサルの本来的な意味

「購入するまで商品の効果が分からない」という先に現金を手放す消費者の購入意欲を削ぐマインドを「返金保証」などの付帯サービスで取り除く手法



これからの時代、工務店にとっては
リスク説明やクレームの開示こそが
本質的なリスク・リバーサルとなる!



会社のウェブサイトやブログでメリットのみならず、工務店のリスクやクレームについても言及することが、小規模な工務店にとって顧客の信頼を得る最上の方法だ

本物の時代

今回は自分を含めたスモールビジネスである工務店を卑下する様な内容を書き連ねましたが、それはこれまで実際に大手ハウスメーカー、パワービルダーが消費者に認められてきた結果、大きなシェアを握ってきた事実があるからです。

しかし、現在、世界は大きな転機を迎えており、情報革命は良くも悪くもあらゆることを白日の下に晒し出します。嘘、まやかし、誤魔化しが通用しない本物の時代だからこそ、私たち地域に根ざして、モノづくりの本質を守り、住まいの安心と安全を担う工務店が消費者から選ばれ地域と共に存続していく意味と意義、そして価値が認められる時代になると思っています。その為には私達は本物であらねばならず、嘘偽りのない姿勢を明らかにしなければなりません。

逆に、セールストークが上手に出来なくても、(モチロン住宅性能やデザイン、施工で大手に負けない程度の知見は必要ですが)真面目に、真摯にモノづくりに向き合っている姿勢がリアルに伝われば、消費税増税後の厳しい状況の中でも生き残っていきけるのではないかと考えています。虚栄を排し弱みを認め、クレームを公開しながら胸を張ってお天道様の下を歩むことこそ、これからの時代の、また工務店にとって真に消費者に訴えるリスク・リバーサルとなるのではないのでしょうか。

インフラとなったSNSの破壊力

今回は私見に満ちたリスク・リバーサルの定義とこれからの情報化時代への適応策を書き連ねましたが、私自身、最近富に劇的な時代の変化を肌感覚で強く感じています。その一つがSNSの進化で、この2月から3月末にかけて自治体から引き継いだ地場産木材利用の啓蒙活動を行なっている木育施設の運営資金を賄うべくクラウドファンディングを立ち上げて資金集めを行いました。結果は大成功を納め一年間の運営資金の不足分を得ただけではなく、地材地消の理念を掲げた子供達に楽しんでもらえる施設が神戸の中心地にあることの認知も広がり、支援者、活動を共にしてくれる協力者も多く集ってもらえました。しかも兵庫県と関係のない全国の方からもご支援を頂きました(この連載の読者の方もおられるかと思いますが、大変お世話になりました)。

今回のクラウドファンディングの告知はほぼfacebookのみで、今までの常識では考えられないその破壊力に喜びながらも同時に怖さも感じた次第でして、私が自社の利益とは直接関係のない森林と地場産業の活性化という志を立てて熱心に活動していることに呼応してくださった人たちが裏切る様な事をすればその反動は如何なるものか、と決して聖人君主ではない自分自身を省みて恐ろしくなりましたし、本物の時代に適応しなければならぬと気を引き締めた次第です。

第11回のチェックポイント

- 工務店にとっての守りとは何か？
- 生活者の価値基準に訴える工務店らしさとは？

- 「リスク・リバーサルの本質」の意味を理解する
- 住宅メーカーの攻撃を逆にとり、工務店に依頼するリスクやクレームをあえて公開することが強みになる

**工務店は正直になって
胸を張り、誇りを持って!**

SNSのちから



クラウドファンディングで存続運営の資金を一部調達した「ひょうご木づかい王国学校」。SNSが告知の軸となり、大きな活動の原動力となってきている。現在、返礼品の制作を大工らが順次行っている

次号はいよいよ最終回、私が考えるマーケティング理論はそもそも日本に古来からあり、大事にされて来た価値観を根元にしており、混迷の時代にこそ原点回帰すべきとその重要性と必要性をお伝えしたいと思います。